



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Azione A17 - “Accompagnamento al processo organizzativo delle Province”

Percorso di accompagnamento per l'erogazione di servizi per la gestione del personale

Project Work

Formazione su Misura: La Provincia che Crea Valore

Sommario

<u>PREMESSA</u>	3
<u>0.1 Finalità del Project work</u>	3
<u>0.2 Gruppo di lavoro</u>	3
<u>0.3 Struttura del Project work</u>	3
<u>SEZIONE 1.- LO STATO DELL'ARTE</u>	5
<u>1.1 Analisi del contesto di partenza</u>	5
<u>1.2 Mappatura dei processi attuali</u>	6
<u>1.3 Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi</u>	7
<u>SEZIONE 2.- IL MODELLO DI SERVIZIO A TENDERE</u>	9
<u>2.1 Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere</u>	9
<u>2.2 Assetto organizzativo, ruoli e competenze</u>	10
<u>2.3 Processi e strumenti del modello a tendere</u>	10
<u>SEZIONE 3.- IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE</u>	11
<u>3.1 Azioni previste e fasi di implementazione del progetto</u>	11
<u>3.2 Risorse, tempi e responsabilità</u>	11
<u>3.3 Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi</u>	12
<u>CONCLUSIONI</u>	12

Premessa

Finalità del Project work

Il Project Work si inserisce nel percorso di accompagnamento previsto dalla Fase 3 del progetto **Progetto «PROVINCE & COMUNI» Azione A17 - “Accompagnamento al processo organizzativo delle Province”**, finalizzato a supportare le Province nell’implementazione di servizi associati per la gestione del personale a supporto dei Comuni.

Il Project Work rappresenta uno strumento di lavoro e di sintesi, attraverso il quale la Provincia è chiamata a:

- analizzare in modo strutturato lo stato attuale dell’organizzazione e dei propri processi;
- definire un modello a tendere coerente con i bisogni del territorio, le competenze disponibili e gli indirizzi strategici dell’Ente;
- individuare un piano di implementazione realistico, sostenibile e monitorabile nel tempo.

Il documento è stato elaborato seguendo una struttura comune a tutte le Province partecipanti, al fine di favorire la comparabilità delle esperienze e la restituzione degli esiti prevista nella Fase 4 del Progetto.

All’interno di questo quadro condiviso, la Provincia è invitata a sviluppare i contenuti del Project Work in funzione del proprio contesto organizzativo, del livello di maturità raggiunto e delle specificità del gruppo di lavoro di riferimento.

Il Project Work non costituisce una mera descrizione delle attività svolte, ma uno strumento di progettazione guidata, orientato a esplicitare scelte, priorità, ipotesi di sviluppo e condizioni preliminari di fattibilità, valorizzando anche gli spunti emersi dalle esperienze presentate nei focus group della Fase 2 e gli strumenti metodologici messi a disposizione dal progetto.

Gruppo di lavoro

Referente: **Francesca Focaccia** - Incaricata di Elevata Qualificazione per l’Ufficio sviluppo organizzativo pianificazione e controllo

Componenti:

- **Gianluca Rossini** - Istruttore Amm.Vo/Contabile presso l’Ufficio sviluppo organizzativo pianificazione e controllo
- **Valeria Borghi** – Istruttore Amm.Vo/Contabile presso l’Ufficio sviluppo organizzativo pianificazione e controllo

Struttura del Project work

Il documento è articolato in tre Sezioni principali, che riflettono le diverse fasi del percorso di lavoro svolto nel corso della Fase 3 del progetto:

- la **Sezione 1 – Lo stato dell’arte**, dedicata all’analisi del contesto di partenza, dei processi attuali e delle principali criticità;
- la **Sezione 2 – Il modello a tendere**, finalizzata a descrivere il modello organizzativo e operativo che la Provincia intende sviluppare;
- la **Sezione 3 – Il piano di implementazione**, orientata a definire le azioni, le risorse, i tempi e le modalità di monitoraggio necessari per rendere operativo il modello.

Lo Stato dell'arte

Analisi del contesto di partenza

Da marzo 2024 è stato istituito l'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Pianificazione e Controllo, che ha inglobato diverse attività, comprese quelle relative alla formazione del personale della Provincia di Forlì-Cesena. L'obiettivo è promuovere uno sviluppo delle competenze in grado di sostenere l'organizzazione e creare valore pubblico.

Nel 2025, la Direttiva Zangrillo ha posto un forte accento sulla formazione e sullo sviluppo delle competenze, imponendo un ulteriore cambio di passo nella gestione e nella pianificazione delle attività formative.

Abbiamo constatato che la consueta operatività, pur migliorata negli anni, non è più sufficiente per raggiungere i livelli di efficienza ed efficacia che ci prefiggiamo di acquisire.

Riscontrata anche l'ulteriore difficoltà a raccogliere i fabbisogni formativi per alcuni profili di dipendenti che lavorano dislocati in diversi punti, anche lontani dalla sede principale del territorio provinciale, soprattutto a presidio delle strade.

Questi lavoratori non sono agevolati nell'accesso alle postazioni di p.c per la consultazione di informazioni formative sulla intranet ed inoltre le proposte formative in Syllabus non sono assolutamente idonee per lavoratori addetti a mansioni medio basse ed esclusivamente operative.

Inoltre si è riscontrata grossissima difficoltà nel trovare strumenti che facilitino l'erogazione di formazione a personale con elevata disabilità.

Per gli ultimi due punti si vorrebbero trovare spunti di riflessione e idee di sviluppo da estendere anche ai comuni del territorio.

Il territorio della Provincia di Forlì-Cesena è molto vasto e comprende 30 comuni raggruppati in 3 unioni di comuni, distribuiti su una superficie di circa 2.400 km².

Al di fuori delle Unioni solo il Comune di Forlì.

A parte i due comuni co-capoluogo, Forlì e Cesena, gli altri comuni contano una popolazione compresa tra 5.000 e 26.000 abitanti.

La frammentazione del territorio e la presenza di numerosi enti comportano una distribuzione molto diffusa delle competenze, rendendo più complesse le dinamiche interne di individuazione e gestione delle stesse.

L'intento è quello di dare risposta ai bisogni formativi svincolandoci dal mero adempimento normativo (40 ore Zangrillo) o dalla mera obbligatorietà (privacy, anticorruzione, sicurezza sul lavoro) ma puntando ad una formazione "sartoriale" su misura.

Ci piacerebbe erogare una formazione utile al personale che ne fruisce ma anche all'ente che impiega il personale formato creando valore, non solo valore pubblico ma anche valore nelle persone e nel lavoro quotidiano.

Inoltre sviluppando le nostre competenze e conoscenze interne vorremmo portare valore aggiunto sia per i dipendenti della Provincia che per i comuni piccoli del territorio che hanno a disposizione poche risorse umane e scarsità di tempo da dedicare alla programmazione e gestione della formazione.

Si pensa che il coinvolgimento delle persone in percorsi formativi mirati e condivisi possa condizionare il benessere organizzativo della struttura e quindi migliorare anche la lavorazione dei processi e le relazioni interpersonali sia nei confronti dei propri colleghi che nei confronti degli stakeholder (che per l'ente Provincia sono gli enti del territorio provinciale).

Non abbiamo domande precise dai comuni né sondato la possibilità di un comune pilota, di certo una nota dolente sulla formazione è la crescita delle competenze del personale operativo (cantonieri, operai, giardinieri, manutentori) che, specialmente in comuni di piccole dimensioni, compone una buona fetta dell'organico.

Per quanto riguarda l'esperienza della Provincia in ambito dei servizi in gestione associata, esistono già servizi ai comuni del territorio, sia in gestione associata sia in convenzione, tra cui:

- Ufficio Procedimenti Disciplinari
- Autorizzazioni e abilitazioni sulla viabilità
- Gestione rischio ponti
- Gestione economica del personale (giuridica fino al 28/02/2026)
- Avvocatura

Mappatura dei processi attuali

Il servizio non è strutturato per lavorare con gli enti del territorio anche se esiste un accordo (ai sensi dell'art 15 della L. 241/1991) per il coordinamento a livello territoriale delle politiche di sviluppo del personale con particolare riferimento alle procedure selettive. In esso è presente anche "l'intento a "condividere politiche di sviluppo del personale a livello territoriale eventualmente anche attraverso percorsi formativi coordinati, focalizzati in particolar modo sullo sviluppo della consapevolezza dei cambiamenti di contesto di riferimento della Provincia di Forlì-Cesena, sull'individuazione di nuovi approcci per organizzare il lavoro e sviluppare competenze in contesti di cambiamento continuo e sullo sviluppo di nuove competenze (anche attraverso la partecipazione al progetto Ri.Va del Formez in materia di sviluppo del Competency Based Human Resources Management (CBHRM))"

In quest'ottica ci sono stati eventi di interesse trasversale organizzati, pagati e gestiti dalla Provincia ma estesi ad altri enti del territorio.

C'è una principale criticità del territorio che è rappresentata dal fatto che sono presenti 2 Comuni, di cui uno Capoluogo di Provincia e uno Co-capoluogo, strutturalmente ben assestati e 3 Unioni (Unione Rubicone e mare, Unione Valle Savio e Unione dei Comuni della Romagna Forlivese) che agiscono in materia di personale, nei rispettivi territori, a geometrie variabili a seconda del consolidamento ed incisività della funzione conferita.

La Provincia dovrà ricavarsi e ritagliarsi, pertanto, un proprio ruolo in ambito formativo.

L'assetto dell'ufficio che si occupa di formazione ma anche di sviluppo organizzativo, pianificazione strategica e controllo è il seguente: 1 esperto giuridico amministrativo incaricato di EQ, 1 istruttore giuridico al 100% e 1 istruttore contabile assegnato al 60%.

Dal 2027 quest'ultimo istruttore deve diventare al 100%.

Per la sola Provincia a fine anno viene redatto il piano formativo che trova collocazione nel PIAO e che viene composto dalle necessità emerse in sede di conferenza dei dirigenti, da eventuali convenzioni stipulate o in essere e progetti già avviati o programmati.

I progetti vengono portati avanti e parallelamente vengono divulgate le offerte formative messe a disposizione tramite convenzioni e canali regionali (syllabus, self-pa). Queste ultime vengono anche richiamate più volte nell'anno.

Parallelamente viene acquistata la formazione su richiesta in base a novità, necessità subentrate o criticità rilevate in corso d'anno.

Altresì contemporaneamente vengono organizzati e si contribuisce all'organizzazione di quegli eventi formativi la cui governance è in mano ad altri uffici direttamente coinvolti nella tematica (es. aggiornamenti dei software in dotazione, privacy, etica, cybersicurezza, contabilità accrual etc...)

Le succitate azioni convergono tutte al supporto formativo del personale dell'ente.

Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi

STRENGTH:

Ufficio dinamico e volenteroso con una buona immersione nel tessuto interno - integrazione

Momento di forte cambiamento con l'arrivo del nuovo SG con lo scopo di riorganizzare l'ente – innovazione

Risorse finanziarie congrue che spesso non vengono spese completamente

WEAKNESS:

Scarsa comunicazione (skip-leveled) e carenza di una metodologia dei canali che fa perdere il polso dei fabbisogni formativi - isolamento

Concezione diffusa, specie tra il personale operativo, che la formazione non è lavoro - mentalità

Dispersione del personale operativo nel territorio senza supporto tecnologico collegato alla rete interna e forte "resistenza" alla digitalizzazione

Collegamento della formazione a benefici economici (progressioni orizzontali) che rischiano di "mercificare" l'azione formativa dissociandola dalla crescita personale

Momento di forte cambiamento con l'arrivo del SG nuovo con lo scopo di riorganizzare l'ente – carico di lavoro



OPPORTUNITIES:

Già parte di una rete di contatti e comuni che permette un veloce scambio di informazioni

THREATS:

Già parte di una rete di contatti e comuni che potrebbe in qualche modo non vedere di buon occhio un coordinamento da parte della provincia

Frammentazione degli enti del territorio a livello di tipologia (Comuni, Unioni di Comuni, ASP???) con differenti possibilità, mentalità ed esigenze

Campanilismo



Il modello di servizio a tendere

Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere

La mission del servizio: Gestione ed organizzazione di percorsi formativi di interesse diffuso sul territorio

L'obiettivo è quello di diventare un servizio strutturato con all'interno delle professionalità che possono essere di supporto ai piccoli comuni o alle unioni del territorio. Non un servizio di gestione integrata delle attività ma di proposizione di percorsi formativi su tematiche trasversali e maggiormente rilevanti per un target ampio di dipendenti

Tenuto conto delle criticità già evidenziate, si tratta di un modello di servizio a tendere da raggiungere con gradualità e progressività, che deve partire dalle esigenze riscontrabili sul territorio (analisi delle esigenze del territorio) ed evolversi nel tempo con la consapevolezza di fornire con continuità un servizio sostenibile e garanzia degli impegni presi (monitoraggio dell'andamento attraverso indicatori di soddisfazione dell'utenza)

All'inizio potrà essere l'organizzazione di eventi e percorsi formativi principalmente rivolti al personale della Provincia, ma che avendo caratteristica di trasversalità e interdisciplinarietà e di interesse diffuso, potranno essere allargati anche ad enti del territorio.

Nel lungo termine potremmo riuscire a pianificare insieme al piccolo comune diversi eventi formativi adatti e specifici per la loro realtà e supportarli anche nell'organizzazione

Le prestazioni accessorie che a nostro avviso potrebbero aumentare il valore del servizio sono la consulenza sulle procedure di acquisto dei corsi di formazione (MEPA, trattativa diretta, incarico ..) e somministrazione di questionari di gradimento, rilascio attestati.

Il territorio della Provincia di Forlì-Cesena è molto vasto e comprende 30 comuni raggruppati in 3 unioni di comuni, distribuiti su una superficie di circa 2.400 km² e un comune al di fuori di unioni.

Ci si potrebbe rivolgere ai comuni delle due unioni più piccole e cioè Unione Rubicone e mare e Unione Romagna forlivese, perché il Comune di Forlì e l'unione Valle Savio sono già più strutturati

Si è pensato anche di coinvolgere altri enti non locali come Asp ma è una realtà organizzativa molto lontana dalla nostra per cui pare molto complesso il coinvolgimento.

Il valore aggiunto che porta il servizio: Professionalità, recupero di tempo, economicità, migliori e più efficaci risposte ai propri dipendenti

Assetto organizzativo, ruoli e competenze

La struttura organizzativa è formata dalle stesse risorse indicate in premessa e cioè quella stessa che fornisce il servizio per l'Ente Provincia. Non vorremmo definirlo servizio associato. Sarà sempre e solo l'ufficio dell'ente Provincia in supporto agli altri enti.

A tendere le risorse impiegate saranno le tre unità che, però, si occupano anche di altri ambiti come sviluppo organizzativo, pianificazione e controllo

Sono necessarie competenze di carattere organizzativo, nonché di carattere amministrativo (per quanto riguarda le procedure di acquisto) e occorrerebbe che la struttura fosse completamente dedicata al progetto mentre al momento, ma presumiamo anche a regime, è su diversi fronti tra cui la programmazione strategica, controllo e valutazione performance. Tutti temi che portano via molto tempo alla qualità della gestione del tema formazione

Per quanto riguarda la suddivisione dei ruoli, Provincia sarà coordinamento, consulenza ed organizzazione dei corsi di proprio interesse che possono avere un interesse anche allargato. A tendere, pensando al supporto e alla consulenza nella programmazione e gestione, crediamo si necessiti di referenti interni ai comuni in ambito formazione

Approfittando della partecipazione della Provincia, come ente capofila del territorio, al progetto RIVA, e della vigente convenzione territoriale, in materia di reclutamento, è possibile ipotizzare un possibile raccordo per lavorare in sinergia sulla programmazione dei fabbisogni anche formativi in base alle competenze.

Processi e strumenti del modello a tendere

Particolare criticità riveste la comunicazione con gli enti del territorio che sono difforni per dimensioni, fabbisogni formativi e spesso caratterizzati da poco personale frequentemente impiegato su più fronti. Ipotizzando di gestire ed organizzazione di percorsi formativi di interesse diffuso sul territorio non possiamo esimerci dal rilevare questo interesse per fornire un supporto che "supporti"

Gli strumenti tecnologici possono accorciare le distanze ma servirebbe anche una strategia per uniformare la comunicazione ed evitare, come già visto in altre funzioni con valenza territoriale, molteplici interlocutori e molteplici linguaggi che disperdono l'informazione.

Il piano di implementazione

Azioni previste e fasi di implementazione del progetto

Crediamo che il rapporto con i Comuni stia nella forza della comunicazione, puntiamo a non “offrirci” come capofila di un servizio associato bensì partire allargando la possibilità di partecipare ad iniziative formative promosse ed organizzate dalla provincia. Si deve costruire il ruolo di ente che sa gestire la formazione.

Una volta costruito un ruolo, anche non ufficiale, iniziare ad offrire i propri servizi di organizzazione e gestione mediante accordi con i comuni più partecipi e successivamente “farsi le spalle” per offrire la stessa possibilità a tutto il territorio

Per gran parte del percorso crediamo che gli *strumenti e la modalità di comunicazione* possano essere la comunicazione informale, capace di arrivare al cuore dell’organizzazione e saltare passaggi istituzionali. Es. mail di ingaggio “X posti disponibili all’evento Y”, come già avviene, successivamente l’offerta di aiuto ai comuni più partecipi potrebbe man mano strutturarsi fino ad arrivare ad un coinvolgimento ufficiale

Non crediamo che il modello sia sostenibile nel tempo con le attuali risorse, competenze e carichi di lavoro

Risorse, tempi e responsabilità

In questo periodo di riorganizzazione è in discussione il “chi fa cosa”, solo successivamente si può affrontare il “come e quando”. Indicativamente in questo 2026 si stanno già sperimentando forme di coinvolgimento di altre Province “della Romagna” in percorsi formativi allargati.

Ad oggi l’aspetto formativo è solo una parte delle attività che a volte prende carattere prioritario mentre altre volte residuale. Sarebbe necessario strutturare e definire nettamente l’ufficio formazione con risorse dedicate in esclusiva. Dal 2027 si potrà contare su n. 3 unità full time. Nessuna delle 3 è, e sarà, dedicata esclusivamente alla formazione

L’assegnazione di responsabilità è un argomento da elaborare con attenzione : in partenza conviene essere molto credibili e perciò partire con una proposta soft e sostenibile senza definizione di costi, tempi e responsabilità per non “spaventare” gli enti da coinvolgere ma lasciando aperta la possibilità in un sistema più strutturato in base all’evoluzione e alla crescita del servizio e delle strategie della politica.

Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi

Per capire se il servizio sta funzionando ci si devono dare Obiettivi, Indicatori di impatto, customer satisfaction e questionari di gradimento. Sarebbe utile anche mettere a terra un processo di valutazione della crescita formativa con analisi delle competenze iniziali e finali con anche una valutazione dell'impatto nel lavoro

Conclusioni

Il percorso di elaborazione del PW è stato utile per riflettere con consapevolezza sul ruolo del servizio formazione all'interno della propria organizzazione.

Dal ruolo attuale agito, sforzarsi di ipotizzare con senso critico il ruolo che potremmo avere all'interno del territorio provinciale nel medio e lungo periodo (analizzando opportunità, criticità, punti di forza e debolezza).

La difficoltà più grossa è stata, ed è, individuare il modello di servizio a tendere: cosa siamo in grado di proporre in modo tale che sia sostenibile e credibile?

Il team ci ha aiutato a contestualizzare i problemi e a pensare ad un servizio in termini di progressività e gradualità.